



ATELIER SUR LA GOUVERNANCE

pour les entreprises d'économie sociale

Sous la direction de Marie J. Bouchard et Thierry Thomas



GUIDE D'ANIMATION

Chaire de recherche du Canada en économie sociale
de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)

Service de 2e ligne de gestion conseil en économie sociale (S2L)
du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM)

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale

Créée à l'UQAM en 2003 par le Programme des Chaires du Canada administré par le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH), la Chaire de recherche du Canada en économie sociale dédie ses travaux à l'étude des innovations sociales en économie sociale, notamment sous l'angle du financement, de la gouvernance et de l'évaluation. La Chaire est associée au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES).

www.chaire.ecosoc.uqam.ca
www.crises.uqam.ca

Le Service de 2e ligne de gestion conseil en économie sociale (S2L) du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM)

Le S2L est au service des entreprises de l'économie sociale dans leurs projets de développement, de consolidation et de redressement. Ce service de « coaching » personnalisé, en entreprise, couvre tous les domaines de gestion. Son approche est basée sur le transfert de compétences et la formation par l'appropriation des connaissances et des outils de gestion.

www.fdem.qc.ca

Imprimé au Canada
Dépôt légal : 2013
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives nationales du Canada
ISBN : 978-2-89605-356-8

Cette étude est aussi disponible en ligne : www.capgouvernance.ca

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS

Il est important de mentionner que cet ouvrage a été réalisé grâce à de précieuses collaborations.

Nous remercions d'abord toutes les personnes qui ont accepté de tester l'instrument avec nous, soit en tant que membre du conseil d'administration ou de la direction générale de leur entreprise d'économie sociale, soit en tant que conseiller expert en gestion auprès des organisations du secteur. Leurs commentaires et leurs suggestions nous ont aidés à valider le contenu du produit et à nous assurer de sa pertinence.

Nous remercions tout particulièrement Sophie Méchin pour sa précieuse collaboration à différentes étapes de la finalisation et de la diffusion de ce produit. Nous remercions Daniel Champagne pour sa relecture et ses commentaires. Nos remerciements vont aussi à Florence Naud et à Yvonne Lemay pour la révision linguistique du document et à Scott Morin pour la mise en page de ce guide et la création du site Internet www.capgouvernance.ca.

Cet instrument a été réalisé en partie grâce au soutien du Programme des Chaires de recherche du Canada et au soutien des partenaires du S2L du Fonds de développement Emploi-Montréal. Le S2L est une initiative financée par les corporations de développement économique communautaire (CDEC), les centres locaux de développement (CLD) de l'île de Montréal et de Longueuil et par le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT)

Le contenu de ce document n'engage que le point de vue de ses auteurs.

À PROPOS DES AUTEURS

FRANCE BEAUCAGE est titulaire d'une maîtrise en councelling de l'Université St-Paul à Ottawa et est conseillère en gestion pour le Service de 2e ligne de gestion conseil en économie sociale (S2L) du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM).

MARIE J. BOUCHARD est titulaire d'un doctorat en sociologie et professeure titulaire à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en économie sociale, elle est aussi membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), du Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada) ainsi que de la Commission scientifique Économie sociale et coopérative du CIRIEC International.

PIERRE CHARRETTE est titulaire d'une maîtrise en gestion des entreprises collectives (MBA pour cadres) de l'Université du Québec à Montréal. Il a été conseiller en gestion pour le Service de 2e ligne de gestion conseil en économie sociale (S2L) du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) et est aujourd'hui conseiller en financement au Réseau d'investissement social du Québec.

CAROLINE DUMULON-MORIN est titulaire d'un baccalauréat en administration et poursuit ses études à la maîtrise en gestion des ressources humaines à l'Université du Québec à Montréal. Elle est agente de recherche à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale.

DAVID LABRIE-KLIS est titulaire d'un baccalauréat en animation et recherche culturelles et poursuit ses études à la maîtrise en sociologie à l'Université du Québec à Montréal. Il est agent de recherche à la Chaire de recherche du Canada en économie sociale.

THIERRY THOMAS est titulaire d'une maîtrise en gestion de projet de l'Université du Québec à Montréal et est chef d'équipe du Service de 2e ligne de gestion conseil en économie sociale (S2L) du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM).

INTRODUCTION

Ce guide[1] sert à animer un atelier destiné aux conseils d'administration et directions (ou coordinations) d'entreprises d'économie sociale. Cet atelier a pour objectif de permettre d'améliorer les pratiques de gouvernance. Il n'est donc pas conçu pour gérer une crise, mais bien pour aider à la prévenir. Cet atelier a été produit par une équipe formée d'universitaires et de professionnels de l'accompagnement des entreprises d'économie sociale : La Chaire de recherche du Canada en économie sociale de l'UQAM et le Service de 2e ligne de gestion conseil en économie sociale (S2L) du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM). Il s'adresse aux entreprises d'économie sociale (ou à d'autres organisations à gouvernance démocratique d'usagers ou de citoyens) qui souhaitent améliorer le fonctionnement de leur gouvernance. La gouvernance est à la fois l'activité et l'instance qui oriente

CE GUIDE EST ACCOMPAGNÉ DE PLUSIEURS DOCUMENTS

- L'Outil de priorisation et plan d'action (chiffrier Excel)
- Le Cahier de l'animateur (comprenant le mode d'emploi de l'Outil de priorisation et plan d'action)
- Le Cahier du participant

Tous les documents nécessaires pour animer l'atelier CAp GOUVERNANCE sont disponibles en ligne : www.capgouvernance.ca

1 Dans le présent document, les termes employés pour désigner des personnes sont pris au sens générique; ils ont à la fois valeur d'un féminin et d'un masculin.

et contrôle les organisations. Dans les entreprises qui ont une double finalité (économique et sociale) et une forme de propriété collective (coopératives, OBNL qui produisent des biens et des services, mutuelles, ONG, etc.), les dynamiques de gouvernance sont particulières. Ces entreprises ne se consacrent pas à un seul objectif, comme la maximisation des profits pour les actionnaires dans les entreprises classiques, mais elles combinent une mission sociale à une activité économique. De plus, elles donnent un pouvoir décisionnel à au moins une des parties prenantes de l'entreprise – citoyens, consommateurs, travailleurs, fournisseurs ou producteurs – à travers une assemblée générale des membres et un conseil d'administration qui les représentent. La gouvernance est donc ici une activité complexe qui appelle à l'intelligence collective de l'organisation.

L'un des indicateurs de santé d'une entreprise d'économie sociale est sa capacité à développer et à maintenir une relation constructive entre la direction (ou coordination) générale et les membres du conseil d'administration. Les membres de ce « tandem »[2] doivent savoir travailler ensemble tout en respectant les rôles distinctifs de chacun. La gouvernance est ainsi une affaire d'équipe tout en étant une affaire de représentation des membres, de contrôle des affaires de l'entreprise, de surveillance de la conformité à la mission et aux lois, d'éthique et de déontologie, de soutien à la direction et aux employés de l'entreprise, etc. Ces différents rôles génèrent parfois des paradoxes ou des tensions et exigent, à tout le moins, de reconnaître les différents points de vue qui justifient une décision. La gouvernance est donc à la fois une affaire de rigueur et de souplesse, de compétences et d'engagement, de connaissances formelles et d'habiletés communicationnelles, etc.[3]

Cet atelier a pour but d'offrir aux équipes de gouvernance et aux directions générales des entreprises d'économie sociale un temps de réflexion sur leurs propres pratiques de gouvernance. Au terme de l'atelier, ces tandems auront identifié quelques actions prioritaires à mener et se seront dotés d'un plan pour les mettre en œuvre et en suivre la réalisation.



2 Dans ce texte, nous emploierons le terme « direction » pour qualifier les personnes qui occupent un poste de direction ou de coordination générale dans l'entreprise. Nous emploierons le terme « équipe » ou « tandem » de gouvernance pour parler du groupe composé des membres du conseil d'administration et de la personne ou de l'équipe en charge de la direction ou de la coordination générale de l'entreprise.

3 Les auteurs adoptent ici une vision de complexité, de paradoxe et d'habilitation au pouvoir (empowerment). Voir la section 1.3.

1 UN ATELIER SUR LA GOUVERNANCE : POURQUOI ? POUR QUI ?



Cet atelier s'adresse aux tandems formés par la direction générale et les membres du conseil d'administration d'entreprises d'économie sociale (ou d'autres organisations à gouvernance démocratique d'usagers ou de citoyens). Il vise à outiller ces tandems afin qu'ils puissent analyser leur propre fonctionnement, convenir d'objectifs d'amélioration et se doter d'un plan de mise en œuvre des changements souhaités. Il s'agit donc d'un exercice qui vise à la fois une intervention préventive dans l'organisation et une formation des participants à ce type d'intervention.

Dans ce premier chapitre, nous exposerons le contexte dans lequel ce projet a pris naissance et la cible visée par l'intervention. Puis, nous détaillerons le but et les objectifs de l'atelier. Nous décrirons ensuite quelques enjeux qui concernent les instances de gouvernance des entreprises d'économie sociale, notamment les relations entre le conseil d'administration et la direction générale. Nous terminerons en expliquant la perspective que nous adoptons dans ce projet. Le deuxième chapitre présentera les axes et les pratiques de gouvernance qui serviront dans l'atelier, alors que le troisième chapitre présentera essentiellement le contenu pratique du Guide d'animation.

1.1 MISE EN CONTEXTE

1.1.1 Un partenariat milieu – université

Cet atelier a été réalisé à la demande d'intervenants en gestion conseil auprès des entreprises d'économie sociale de Montréal. Ils voulaient développer un outil destiné à améliorer le fonctionnement de l'équipe de gouvernance que forment le conseil d'administration (CA) et la direction générale (DG) dans le contexte spécifique des entreprises d'économie sociale.

L'un des constats faits par ces intervenants est que, selon leur expérience, il semble y avoir une corrélation positive entre le succès des entreprises et le bon fonctionnement de l'équipe de gouvernance. Inversement, ils ont observé que lorsqu'il y a des problèmes de viabilité des entreprises d'économie sociale, il y a souvent également des problèmes de gouvernance. Bien sûr, il ne s'agit pas nécessairement d'une relation de cause à effet. Sans négliger les autres phénomènes qui peuvent expliquer les difficultés ou le succès des entreprises collectives, ce projet vise à renforcer les compétences de l'équipe formée par la direction générale et le conseil d'administration.

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale de l'UQAM et une équipe du Service de 2e ligne de gestion conseil en économie sociale (S2L) du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) ont développé ensemble cet outil de formation-intervention en matière de gouvernance. Ce partenariat mise sur les connaissances pratiques des intervenants et sur les connaissances scientifiques des chercheurs et étudiants gradués. Ce document vise à présenter l'atelier et à fournir un guide d'accompagnement pour les animateurs de l'atelier.

1.1.2 À qui s'adresse cet atelier ?

L'atelier sur la gouvernance s'adresse à une clientèle bien précise. Du côté des entreprises, l'intervention a pour but de renforcer les capacités et les compétences de l'équipe de gouvernance (tandem CA et DG). **Cet exercice ne convient pas à une organisation qui traverse une crise ou une impasse.** Idéalement, l'atelier se déroule dans une entreprise qui est en fonction depuis au moins cinq ans et dont les membres de l'équipe de gouvernance ont déjà travaillé ensemble. Du côté des intervenants, l'animation doit être menée par une personne expérimentée qui a déjà œuvré pendant au moins cinq ans dans plusieurs instances de gouvernance d'entreprises d'économie sociale. **L'atelier ne peut être mené par un animateur qui n'a pas une bonne expérience de la gouvernance d'entreprises d'économie sociale.** Celui-ci doit en outre être en mesure, si le besoin s'en fait sentir, d'offrir un suivi ou de référer l'entreprise à des ressources compétentes. **L'animateur doit être en mesure d'assurer un suivi suite à l'atelier.**

BUT DE L'ATELIER ET CONDITIONS REQUISES

But de l'atelier	Renforcer les capacités et les compétences de l'équipe de gouvernance d'une entreprise d'économie sociale. **Note : L'intervention ne peut être menée dans une organisation qui traverse une crise ou une impasse**
Conditions requises dans l'entreprise	L'entreprise a au moins cinq ans d'existence Les membres du CA et la DG ont déjà une expérience de travail en commun
Exigences concernant l'animation	L'animateur a au moins cinq ans d'expérience dans plus d'une instance de gouvernance d'entreprises d'économie sociale L'animateur s'engage, au besoin, à assurer un suivi après l'atelier

1.2 OBJECTIFS DE L'ATELIER

Tel que mentionné plus haut, l'atelier sur la gouvernance se veut une intervention-formation auprès des tandems formés par la direction ou coordination générale et le conseil d'administration des entreprises d'économie sociale (ou d'autres organisations qui ont une gouvernance démocratique d'usagers ou de citoyens). L'atelier vise à outiller ces tandems afin qu'ils puissent analyser leur fonctionnement, convenir d'objectifs d'amélioration et se doter d'un plan de mise en œuvre des changements souhaités.

Chaque organisation est particulière et possède sa propre dynamique. Certains des mécanismes en place sont très fonctionnels et ne génèrent aucune insatisfaction. D'autres mériteraient, selon plusieurs, d'être améliorés, alors que certaines pratiques devraient, de l'avis de tous, recevoir une attention particulière, car elles pourraient, à terme, mener à une impasse ou à une crise. L'atelier vise à soutenir l'équipe de gouvernance dans la mise en place de mesures et d'activités qui en amélioreront le fonctionnement et agiront de manière préventive face à d'éventuelles situations difficiles. En ce sens, l'activité aboutit nécessairement à un plan d'action différent pour chacune des organisations qui participent à l'atelier, soit un plan d'action approprié à la situation telle que vécue par chacune d'elles.

La dynamique des réunions habituelles d'un conseil d'administration (ordre du jour chargé, feux à éteindre, nombre limité de réunions par an, etc.) ne favorise pas toujours l'analyse de son mode de fonctionnement. De fait, il y a peu d'espace pour réfléchir aux améliorations qu'un CA pourrait vouloir apporter à ses pratiques puisque les efforts sont avant tout mis sur le meilleur fonctionnement de l'organisation. Or, ceci peut mener à la situation paradoxale où le CA n'est plus capable de jouer son rôle efficacement vis-à-vis de l'organisation parce que son propre fonctionnement est devenu, avec le temps, déficient. L'un des objectifs de l'atelier est donc de fournir au CA l'occasion de faire le point quant à ses propres besoins en matière de gouvernance. L'atelier aide les participants à développer une vision du type de fonctionnement qu'ils souhaiteraient voir adopté par l'équipe de gouvernance. Cette vision est ensuite traduite en objectifs puis détaillée en actions concrètes, à mener dans un plan d'action, à court et moyen terme.

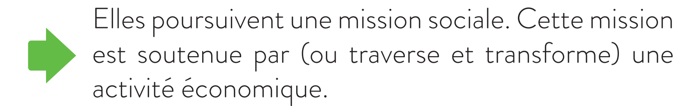


1.3 PERSPECTIVE ADOPTÉE DANS CE PROJET

On peut résumer la gouvernance comme étant l'ensemble des moyens par lesquels les organisations humaines, qu'elles soient publiques, privées ou civiles, prennent la barre pour orienter leurs actions. Au sein des organisations, la gouvernance renvoie aux structures et aux processus qui assurent aux principaux intéressés d'être informés et de pouvoir participer à la conduite d'une action, d'un projet, d'une stratégie, etc. Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), la gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses membres (actionnaires dans le cas des sociétés par actions) et d'autres parties prenantes. Elle détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus[4].

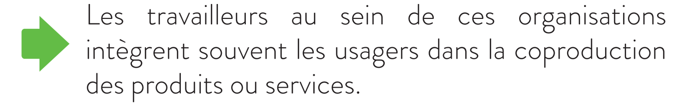


Les entreprises d'économie sociale sont des organisations particulières puisque leurs activités se déploient dans au moins deux sphères d'intervention, soit le social et l'économique, sans compter le politique :



- Elles poursuivent une mission sociale. Cette mission est soutenue par (ou traverse et transforme) une activité économique.

- Au moins une des parties prenantes de l'organisation (citoyens, consommateurs, travailleurs, fournisseurs ou producteurs) participe aux décisions au sein d'instances démocratiques (assemblée générale, conseil d'administration).



- Les travailleurs au sein de ces organisations intègrent souvent les usagers dans la coproduction des produits ou services.

- Souvent, des représentants de l'organisation ou du secteur participent à la coconstruction des programmes, voire des politiques publiques, avec les agences ou ministères concernés.

Cette mission et cette gouvernance, que l'on peut qualifier de plurielles, mènent à concevoir l'atelier dans une perspective de complexité, de paradoxe et d'empowerment (habilitation au pouvoir) en vue d'une culture d'entreprise durable. C'est ce que nous détaillons plus loin.

4 OCDE (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.

LA COMPLEXITÉ ET LE PARADOXE

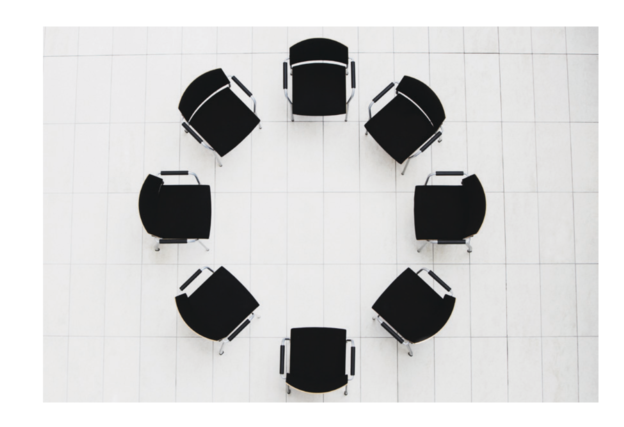
Une perspective en terme de paradoxe propose qu'une dichotomie rudimentaire entre les rôles de surveillance et de partenariat des CA demeure trop simpliste, car un tel rapport appelle divers comportements selon les circonstances. Les rapports entre le CA et les gestionnaires fluctuent constamment entre le consensus, la divergence et la dissension, selon les questions en débat et les situations. Il faut trouver un équilibre entre les tensions inévitables qui surviennent dans des relations si complexes.[6]

1.3.1 La complexité et le paradoxe

Bien qu'il existe une ligne de partage entre la fonction politique de pilotage (*steering*, relatif à la mission) et la fonction exécutive de direction (*rowing*, relatif à la gestion) dans le processus décisionnel, les rôles des administrateurs et de la direction générale d'entreprises d'économie sociale sont variés et il n'y a souvent pas de « bonne et unique » manière de mener les relations au sein de l'équipe de gouvernance.

En effet la gouvernance, dans les entreprises d'économie sociale, est souvent plus complexe que dans les autres formes d'entreprises. Ces organisations sont animées par une mission sociale, mais elles mènent en même temps des activités qui doivent être viables économiquement[5]. Ces activités peuvent être soutenues par des ressources marchandes (comme les ventes) ou non marchandes (comme les subventions ou les dons) et même non monétaires (par les bénévoles de gouvernance et d'activité ou les dons en nature). Il s'agit donc d'organisations à finalité plurielle. De plus, les objectifs qu'elles poursuivent sont souvent à plusieurs échelles, puisque les entreprises sont généralement ancrées localement, mais participent aussi à une stratégie sectorielle ou intersectorielle nationale. Les échelles temporelles aussi sont multiples, les entreprises visant des résultats à court terme, mais aussi des impacts à moyen ou à long terme, voire des changements durables dans les comportements des acteurs ou dans les politiques publiques. Ceci oblige ce type d'organisation à fonctionner avec différents registres, parfois assez contrastés, allant des besoins et aspirations de leurs membres aux exigences de la gestion au quotidien en passant par les différentes attentes des bailleurs de fonds (finances solidaires, donateurs, pouvoirs publics, clients).

Le conseil d'administration est aussi traversé par plusieurs logiques, ayant une fonction de surveillance et contrôle de l'organisation, de représentation des membres, mais aussi, souvent, d'expertise-conseil auprès de la direction générale, de liaison avec les milieux où s'implantent les activités de l'organisation, de porte-parole auprès d'instances externes, etc. Les membres du CA ont ainsi souvent l'impression de porter plusieurs casquettes. Ceci peut être ressenti comme des paradoxes par l'administrateur, qui doit trouver l'équilibre entre sa qualité de représentant des membres et celle d'expert, entre assurer la performance de l'organisation et en même temps, la conformité à sa mission d'origine, entre assumer un rôle de surveillance des gestionnaires tout en leur offrant son soutien, etc. Les administrateurs de ces organisations doivent donc pouvoir agir avec souplesse et créativité dans un environnement complexe.



5 Bénazet, J.-P., J. Carles, J. Igalens et A. Peyre (1999). « Les spécificités de l'entreprise sociale. A- Une gouvernance bicéphale », *Gestion des entreprises sociales. Associations et établissements sociaux*, Voiron (France), Éditions La Lettre du cadre territorial, p. 27-37.

6 Cornforth, C. (2004). « La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe », *Économie et solidarités*, vol. 35, no 1-2, p. 81-99.

L'HABILITATION (EMPOWERMENT)

L'habilitation au pouvoir, ou l'empowerment, c'est une stratégie qui vise à rehausser le pouvoir de décider et d'agir des membres d'une organisation dans le but de favoriser l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés, tout en respectant les valeurs qui guident son action[8]. Cette stratégie vise à développer des mécanismes favorisant la qualité et la quantité de participation des membres aux décisions qui les concernent, leur implication et leur engagement dans l'orientation, la gouverne et la prise en charge des activités qui les concernent.

1.3.2 L'habilitation au pouvoir (empowerment)

Cet atelier vise à renforcer les capacités à agir avec pouvoir au sein du tandem formé par le conseil d'administration et la direction générale dans les fonctions de gouvernance de l'entreprise d'économie sociale. Deux raisons justifient la création de cet atelier dans une perspective d'habilitation au pouvoir, ou d'empowerment. La première est le caractère participatif et démocratique de ce type d'organisation, qui « intègre dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant usagères et usagers, travailleuses et travailleurs[7] ». La seconde est le souhait d'offrir aux organisations un atelier qui permette d'intervenir sur leur fonctionnement actuel et qui favorisera également une future prise en charge autonome de ce type d'action au sein de l'organisation.

En ce sens, l'atelier mise sur la responsabilisation et l'autonomisation des participants dans la mise en œuvre des changements ou des améliorations souhaitées à la gouvernance de leur organisation. L'atelier vise à outiller le tandem administration/direction afin qu'il puisse analyser son fonctionnement, convenir d'objectifs d'amélioration et se doter d'un plan de mise en œuvre des changements souhaités. Il s'agit donc d'un exercice qui vise à la fois une intervention préventive dans l'organisation et une formation des participants à ce type de prévention.



7 Voir la définition courante au Québec sur le site du Chantier de l'économie sociale : http://www.chantier.qc.ca/?module=document&uid=871.

8 Thomas, K. W., and. et B. Velthouse (1990). « Cognitive elements of empowerment : an "interpretative model of intrinsic task motivations" », *Academy of Management Review*, vol. 15, no 4, p. 666-681.

CULTURE DURABLE DANS UNE ENTREPRISE D'ÉCONOMIE SOCIALE

Sur une longue période, la pérennité que confèrera l'association à l'entreprise d'économie sociale semble liée à quatre facteurs fondamentaux : l'utilité de l'activité (quantitativement et qualitativement); la sécurité dans la poursuite de la mission; le contrôle par les membres de l'orientation de l'organisation; la poursuite des valeurs communautaires et collectives. La gestion de l'entreprise doit également relever le défi de satisfaire aux conditions d'insertion dans l'économie dominante, en l'occurrence, l'économie de marché.

1.3.3 Une culture durable d'entreprise d'économie sociale

L'habilitation des membres de l'équipe de gouvernance administrateurs et direction générale vise à ce que l'organisation développe une culture durable d'entreprise d'économie sociale. La culture d'entreprise est un ensemble de façons de faire, de façons de penser, de valeurs et de croyances partagées au sein d'une organisation donnée. La culture des entreprises d'économie sociale devrait refléter à minima ce qui caractérise ces organisations, soit la finalité sociale de leur activité économique et leur propriété collective.

Nous employons ici le terme « durable » dans deux sens. En premier lieu, nous entendons par « culture durable » une culture que l'organisation cherche à perpétuer et à diffuser. En second lieu, cette expression fait référence à un objectif de pérennité de l'entreprise, entre autres la capacité à long terme de l'organisation à répondre aux besoins des personnes pour lesquelles elle a été créée, tout en respectant les valeurs communautaires et collectives qui l'anime[9]. Ceci implique, d'une part, que soient « bien huilés » les mécanismes par lesquels les membres de l'association exercent un contrôle sur l'orientation, la structuration et le mode de fonctionnement de l'organisation. Mais il faut aussi que l'entreprise puisse s'insérer et survivre dans son environnement. Cela implique donc, d'autre part, qu'on puisse faire l'analyse de la mobilisation des ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise de même que des forces dont elle dispose et des faiblesses qui la contraignent dans son développement.

En somme, nous misons sur l'aspect participatif et volontaire de cet atelier, une condition qui favorise généralement le pouvoir d'agir. Même si parfois il y a des tensions au sein d'un tandem gouvernance/direction générale, les participants doivent pouvoir se doter d'un espace de liberté et de confiance mutuelle, où la prise d'information et l'implication dans les débats sont possibles, mais aussi où le respect des compétences respectives et la distanciation des enjeux personnels sont également assurés. Cet atelier vise donc à ce que les participants puissent s'approprier la démarche de travail et l'incorporer comme un de leurs actifs.



9 Desforges, J.-G. (1980). « Stratégie et structure des coopératives », p. 285-311, dans J.-G. Desforges et C. Vienney, *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Paris/ Montréal, CIEM/ Éditions du jour.

2 LES DIMENSIONS ET LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE



Dans ce chapitre, nous présenterons le contenu des outils qui serviront à animer l'atelier, soit les énoncés de pratiques et les axes ou dimensions de la gouvernance. Les énoncés de pratiques sont un ensemble de façons de faire qui pourraient être appliquées dans tous les conseils d'administration. Ce que nous appelons des dimensions ou des axes sont les dimensions concernées par ces pratiques de gouvernance : il s'agit du processus de prise de décision, du partage des rôles et des responsabilités, et des compétences. Dans le déroulement de l'atelier, les axes interviendront dans un second temps. Mais par souci d'intelligibilité, nous les présenterons ici en premier (section 3.1). Les énoncés de pratiques seront présentés dans la section suivante (section 3.2).

2.1 LES AXES DE LA GOUVERNANCE

Les pratiques que les tandems CA et DG pourraient vouloir appliquer se rattachent à priori à trois grands axes ou dimensions de la gouvernance : le processus de prise de décision, les rôles et les responsabilités, et les compétences. Nous les appelons ici « axes » car, dans le cours de l'atelier, les participants seront invités à réfléchir au lien entre les pratiques de gouvernance qu'ils souhaitent privilégier dans leur plan d'action et les dimensions de l'organisation qui seront concernées par ce choix. Nous définissons ici chacune de ces dimensions.

2.1.1 Processus de prise de décision

L'axe *Processus de prise de décision* regroupe ce qui concerne la communication, le traitement de l'information, le contenu et le climat des réunions ainsi que le respect des règles de prise de décision (lois, politiques, règlements). Il s'agit, par exemple, de la préparation de la documentation avant les réunions et de l'information fournie lors de celles-ci, ainsi que la capacité à faire régner un bon

climat de travail au cours des réunions. Cela concerne non seulement ce qui se passe durant les réunions, mais également toutes les communications faites en dehors des réunions du conseil entre les administrateurs.

2.1.2 Rôles et responsabilités

L'axe *Rôles et responsabilités* regroupe ce qui concerne la définition et le partage des rôles, devoirs et responsabilités entre les administrateurs et la direction générale. Les fonctions d'un conseil d'administration sont, entre autres, de veiller à ce que l'entreprise dispose des ressources nécessaires (financières, mais aussi en terme de légitimité), de voir à ce que les actions de l'organisation soient conformes à sa mission, de s'assurer de diffuser des informations exactes, d'édicter et d'assurer le suivi des politiques et règlements internes de l'organisation, de voir à ce que l'organisation respecte les lois, etc. La gestion des activités et des employés de l'organisation est généralement du ressort de la direction générale.

Afin d'être habilitante, la structure d'un conseil d'administration doit permettre au tandem CA et DG de développer une vision commune, par le biais d'un système de formation, d'un processus structuré de gestion de la performance et d'une organisation du travail basée sur la participation. La division des responsabilités entre le CA et la direction ou coordination générale est souvent une source de tension dans l'organisation. Les membres d'un CA sont souvent appelés à porter plus d'une casquette : surveillance et contrôle de l'organisation, représentation des membres, expertise et conseil, soutien à la direction générale, liaison avec l'environnement, etc. La connaissance de ces rôles et la compréhension du type de tension que leur pluralité peut générer sont essentielles au maintien d'un bon climat au sein du tandem conseil d'administration et direction générale.



2.1.3 Compétences

L'axe *Compétences* regroupe tout ce qui concerne les connaissances, les habiletés et les comportements requis dans une situation donnée. On parle du trio composé par les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être qui peuvent avoir été acquis à travers des formations ou par des expériences vécues.

Les compétences individuelles sont propres à chacun et proviennent autant de la formation reçue à l'école et au travail que de l'expérience et l'éducation acquises dans la vie professionnelle. Les compétences organisationnelles ou collectives font référence à la manière de s'organiser, d'occuper le temps et l'espace, de gérer l'information. Elles renvoient notamment à l'organisation du travail des collaborateurs. Dans un contexte d'habilitation au pouvoir (empowerment), on vise à ce que les individus développent des compétences telles que la persévérance, l'engagement envers l'organisation, l'esprit d'initiative, des habiletés de communication et d'écoute, voire du leadership.



2.2 LES ÉNONCÉS DE PRATIQUE

Les énoncés de pratiques se veulent un guide pour la réflexion menée par les personnes participant à l'atelier. Ils ne reprennent pas nécessairement toutes les prescriptions légales de la fonction d'administrateur de corporation (coopérative ou à but non lucratif)[10]. Nous avons choisi 30 énoncés qui ont été rédigés de manière à refléter les pratiques habituellement recommandées pour assurer le bon fonctionnement des conseils d'administration[11]. D'autres reflètent plus spécifiquement la perspective adoptée dans cet atelier, soit la complexité, le paradoxe et l'habilitation au pouvoir.

Pour mieux illustrer nos propos, nous avons inscrit les énoncés dans les tableaux qui suivent. Ces tableaux préciseront la dimension à laquelle l'énoncé appartient (sur quel axe l'énoncé peut être situé) et ce qui justifie ce choix. Ces axes ont été décrits précédemment (section 2.1).

2.2.1 Les énoncés de pratiques habilitantes

Au total, 15 des 30 énoncés de pratiques abordent l'habilitation au pouvoir par le biais de l'outillage des administrateurs, de la structuration du conseil d'administration, de la communication entre les administrateurs, la direction générale et les membres, et de la réalisation de soi ou du leadership. Ces énoncés sont présentés dans le tableau qui suit: :

10 Le lecteur peut se référer directement à la *Loi sur les coopératives du Québec*, à la Partie III de la *Loi sur les compagnies du Québec*, ainsi qu'à la Section III du *Code civil du Québec*.

11 Plusieurs sources peuvent être consultées à cet effet. Au Québec, mentionnons la *Boîte à outils sur la gouvernance démocratique*, du Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC), et le guide *Regard pour une gouvernance active*, produit par le Centre de développement local (CLD) de Laval.

	ÉNONCÉ	AXE	EXPLICATION
1	Les administrateurs et la direction générale agissent de manière démocratique.	Processus de prise de décision	Lors de prises de décision, l'opinion de chacun devrait être entendue d'abord, puis chacun devrait respecter la décision prise par la majorité, même si ce n'était pas leur décision au départ. Chacune des nouvelles idées devrait également être proposée avant d'être entérinée.
2	Les nouveaux administrateurs reçoivent la formation et l'encadrement nécessaires à leur intégration.	Rôles et responsabilités	L'une des responsabilités du CA est de former les nouvelles recrues afin qu'elles soient aptes à remplir leurs fonctions. Cela peut passer par une formation en gouvernance ou par du mentorat, par exemple.
3	Le CA est doté de pratiques pour assurer sa relève.	Rôles et responsabilités	Il est de la responsabilité de chacun des membres du CA d'aviser à l'avance qu'il quitte le conseil d'administration, et ce, afin que les autres membres puissent trouver un remplaçant et aient le temps de le former. Évidemment, il est de la responsabilité du CA de se doter de pratiques pour faire en sorte que le recrutement de nouveaux administrateurs soit efficace et permette de trouver des remplaçants compétents.
4	Le CA reçoit régulièrement un rapport sur les activités de l'organisation.	Processus de prise de décision	La direction générale doit régulièrement faire rapport de ses activités afin que le CA puisse prendre les meilleures décisions pour l'organisation, qu'un bon financement soit établi, que les ressources humaines soient en nombre suffisant, que les décisions prises qui ne touchent pas aux activités ne lui nuisent pas, etc.
5	La direction générale envoie des documents aux administrateurs avant chaque réunion dans un délai raisonnable.	Processus de prise de décision	Les documents remis à l'avance sont utiles à la prise de décision puisqu'ils permettent plus de temps pour débattre des questions importantes (au lieu d'avoir besoin d'un temps d'arrêt en cours de rencontre afin que chacun lise la documentation) et ainsi, d'obtenir l'opinion de tous sur les questions débattues.
6	Les administrateurs et la direction générale se sentent à l'aise de poser des questions et d'exprimer leur opinion.	Processus de prise de décision	Tous les administrateurs et la direction générale devraient avoir le droit de poser des questions et de donner leur opinion sans ressentir un malaise face au jugement possible des autres.
7	Les administrateurs s'expriment à tour de rôle lors des moments de discussion.	Compétences	Le fait de parler à tour de rôle démontre une attitude de respect envers celui qui parle, et donc, une compétence de savoir-être.

	ÉNONCÉ	AXE	EXPLICATION
8	La présidence sait mobiliser les membres du CA et maintenir les orientations que les membres se sont données.	Compétences	Le leadership est un savoir-être. Il est important que les gens soient mobilisés afin que les décisions prises antérieurement soient correctement exécutées.
9	Les administrateurs et la direction générale comprennent bien la mission et les valeurs de l'organisation.	Compétences	Les administrateurs doivent savoir quelles sont la mission et les valeurs de l'organisation afin que les décisions soient cohérentes avec celles-ci.
10	Les administrateurs et la direction générale parlent d'une seule voix en dehors des réunions du conseil.	Compétences	L'information qui circule au sujet de l'organisation ou des décisions qui ont été prises doit être homogène.
11	Les administrateurs et la direction générale connaissent l'environnement externe dans lequel évolue l'organisation.	Compétences	Connaître l'environnement externe de l'organisation permet aux administrateurs et à la direction générale d'établir plus facilement des partenariats, de connaître les ressources disponibles, de mieux affronter la compétition, etc.
12	Les administrateurs et la direction générale savent recourir à des ressources externes au besoin.	Compétences	Lorsqu'il y a un manque de compétences ou de ressources au sein de l'organisation ou du conseil d'administration, les administrateurs savent recourir à des ressources externes.
13	Les administrateurs et la direction générale peuvent communiquer ensemble facilement entre les réunions.	Processus de prise de décision	Les administrateurs et la direction générale peuvent communiquer ensemble afin de s'informer d'un changement potentiel ou réel dans une situation ou une autre. Les canaux de communication à privilégier sont ceux qui permettent aux deux parties de communiquer ensemble rapidement. Les communications interindividuelles ne doivent toutefois pas engendrer des actions contraires aux décisions prises collectivement.
14	Les administrateurs et la direction générale ont une bonne compréhension de leurs pouvoirs, de leurs rôles et de leurs responsabilités respectifs.	Rôles et responsabilités	C'est à chacun des administrateurs et des membres de la direction générale de connaître ce qu'il doit et ce qu'il peut faire, et ceci, en bonne connaissance des rôles et responsabilités des autres membres du tandem CA et DG.
15	Les administrateurs connaissent les produits et services offerts par l'organisation et comprennent les principaux processus et activités de celle-ci.	Compétences	La connaissance des activités (produits et services) et de la nature des activités (commerciales et non commerciales) permet aux administrateurs de prendre des décisions pertinentes qui assurent la viabilité de l'organisation.

2.2.2 Les énoncés de pratiques faisant état de la complexité

Quatre énoncés abordent plus spécifiquement le fait que la gouvernance, dans les entreprises d'économie sociale (et dans les organisations pluralistes, de manière générale), relève d'un certain niveau de complexité qu'il est important de prendre en compte. Ces énoncés sont les suivants :

	ÉNONCÉ	AXE	EXPLICATION
16	L'ordre du jour est établi de manière à donner priorité aux questions importantes à long terme.	Processus de prise de décision	Les questions qui auront de l'importance à long terme devraient généralement être débattues au début de la réunion afin de s'assurer que l'organisation maintienne le cap sur ses objectifs stratégiques.
17	Le CA maintient une tension créative entre son rôle de soutien et son rôle de surveillance.	Rôles et responsabilités	Les administrateurs doivent trouver l'équilibre entre deux rôles qui ont parfois l'air de se contredire, c'est à dire soutenir la direction générale en l'appuyant dans ses fonctions, et surveiller la direction générale afin que ses décisions soient en accord avec la mission et les intérêts de l'organisation.
18	La composition du CA présente un bon équilibre entre le besoin de représentation des membres et le besoin de compétences.	Compétences	Les administrateurs sont élus par – et souvent aussi parmi – les membres de l'organisation. Les administrateurs sont ainsi souvent aussi les usagers des produits ou services et, à ce titre, ils connaissent bien ces aspects de l'entreprise. Les administrateurs doivent également avoir les compétences requises pour bien voir aux intérêts de l'organisation.
19	L'activité des administrateurs leur permet d'agir comme courroie de liaison avec l'environnement externe, mais leur permet aussi d'être disponibles pour les besoins internes de l'organisation.	Rôles et responsabilités	L'organisation a besoin que les administrateurs puissent la représenter auprès des milieux importants pour elle (notamment ceux dont elle dépend pour des ressources importantes). L'organisation a également besoin que les administrateurs disposent de temps pour administrer les affaires internes qui sont de leur ressort.



2.2.3 Les énoncés de pratiques d'efficacité et d'efficience

Onze énoncés abordent les notions d'efficacité et d'efficience. L'efficacité renvoie au rapport entre le but visé et les résultats, alors que l'efficience renvoie au rapport entre les moyens utilisés et les résultats obtenus. Ces énoncés sont présentés ci-dessous :

	ÉNONCÉ	AXE	EXPLICATION
20	Lorsque pertinent, le CA informe les membres de l'organisation de ses activités entre les assemblées générales.	Rôles et responsabilités	Les administrateurs informent les membres des décisions prises qui les concernent. Ceci témoigne de la transparence du CA et accroît la confiance envers le CA.
21	Le CA se réunit régulièrement et assez souvent.	Rôles et responsabilités	Le CA doit tenir le nombre de réunions prévues aux règlements de l'organisation. Il peut choisir de se réunir plus souvent pour répondre aux besoins de l'organisation ainsi que pour faciliter le débat et la discussion à l'intérieur du conseil et avec la direction générale.
22	Le CA dispose d'une politique et d'une procédure d'évaluation de la direction générale, et celles-ci sont appliquées.	Rôles et responsabilités	L'une des responsabilités des administrateurs est d'évaluer la direction générale. Pour ce faire, le CA doit être doté d'une politique et de critères bien établis. Il peut en faire le suivi avec la direction générale.
23	Le CA procède annuellement à sa propre évaluation.	Rôles et responsabilités	Le CA procède à une auto-évaluation (ou recourt à une expertise externe) afin de connaître ses forces et ses faiblesses, et de mettre en œuvre des moyens pour corriger au besoin sa composition ou son mode de fonctionnement.
24	Les administrateurs et la direction générale respectent le code d'éthique et de déontologie.	Processus de prise de décision	Les membres du CA disposent d'un code d'éthique et de déontologie, ou peuvent se référer à un tel code pour s'informer. Les règles d'éthique et de déontologie ont pour but de maintenir et de promouvoir l'intégrité, l'objectivité et la transparence d'actions menées à titre d'administrateurs, de façon à préserver leur capacité d'agir au mieux des intérêts et de la mission de l'organisation et à inspirer la confiance auprès du public.

	ÉNONCÉ	AXE	EXPLICATION
25	Les employés de l'organisation relèvent de leur supérieur hiérarchique, et ultimement, de la direction générale.	Rôles et responsabilités	Les administrateurs de l'organisation nomment et évaluent la direction générale. La direction générale dispose de la même autorité envers les employés de l'organisation qui se rapportent à elle. Les administrateurs n'ont normalement pas d'autorité directe sur les employés.
26	Les administrateurs et la direction générale appliquent les politiques internes et les lois qui encadrent son fonctionnement.	Processus de prise de décision	Les administrateurs connaissent les lois est les obligations légales auxquelles ils sont tenus, et en suivent rigoureusement les prescriptions.
27	Les administrateurs et la direction générale lisent la documentation pertinente avant les réunions.	Processus de prise de décision	Les administrateurs et la direction générale se donnent le devoir de lire la documentation pertinente qui leur est remise avant les réunions afin d'accélérer le processus et d'améliorer la qualité des décisions prises.
28	Avant chaque nouvelle année financière, des prévisions budgétaires sont présentées par le trésorier ou la direction générale et approuvées par le conseil d'administration.	Processus de prise de décision	Le CA doit pouvoir prendre connaissance de l'état des finances de manière régulière ou au besoin, afin de souscrire ou d'amender les prévisions budgétaires et d'approuver les rapports financiers de fin d'année.
29	Les administrateurs participent à toutes les assemblées générales et à toutes les réunions du CA.	Processus de prise de décision	La participation aux réunions est perçue comme une obligation par les membres du conseil d'administration.
30	Les administrateurs connaissent leur responsabilité fiduciaire vis-à-vis de l'organisation.	Rôles et responsabilités	Les administrateurs connaissent l'obligation fiduciaire qui consiste à éviter les situations de conflit entre leurs intérêts personnels et leur devoir d'agir au mieux des intérêts de l'entreprise.

Il est important de mentionner qu'au fil du déroulement de l'atelier, certaines pratiques seront reformulées par les participants. Il en va de même de la correspondance entre une pratique et l'axe (ou dimension), qui pourrait être perçue différemment par les participants. Comme il s'agit surtout d'un guide pour l'animation, de tels aménagements ne sont pas contre-indiqués. De fait, l'outil et l'animation ont justement pour but que les participants discutent entre eux afin d'éclaircir leur compréhension de la situation qu'ils vivent et d'en arriver à un plan d'action commun.

3 DÉROULEMENT DE L'ATELIER



L'atelier se compose de deux étapes, qui peuvent se tenir en deux ou trois rencontres. Dans cette section, nous décrirons les étapes en les déclinant sur deux rencontres. Nous expliquerons les objectifs et les conditions requises au bon déroulement de chacune. Les documents à utiliser pour conduire l'atelier et y participer sont regroupés en annexe. Le chiffrier Excel Outil de priorisation et plan d'action est également requis. L'animateur est libre de modifier ces documents et de les adapter s'il le juge utile.

Comme il est important de le faire, nous rappellerons d'abord quelques mises en garde (section 3.1). Nous enchaînerons avec un résumé des étapes de l'atelier (section 3.2) et les aspects matériels (section 3.3), puis avec le déroulement détaillé de chacune des étapes (sections 3.4 à 3.8).



3.1 MISES EN GARDE

Avant d'entrer dans le détail de l'atelier, quelques mises en garde doivent être faites à l'animateur.

Période propice

L'atelier se destine à une entreprise qui est en fonction depuis au moins cinq ans et dont les membres de l'équipe de gouvernance ont déjà travaillé ensemble. Idéalement, l'exercice débute assez tôt après l'assemblée générale annuelle de sorte qu'il puisse être complété par le même groupe de participants avant la prochaine période d'élection.

Chaque groupe a sa spécificité

La démarche et les outils proposés dans ce Guide d'animation ne peuvent s'appliquer uniformément et également à toutes les organisations. Il s'agit d'une intervention non directive et l'animateur doit donc s'adapter aux réalités ainsi qu'aux besoins du groupe. Bien qu'il soit important de la part de l'animateur de pouvoir prendre et maintenir un certain recul par rapport au groupe auprès duquel il intervient, il doit aussi pouvoir le comprendre rapidement et au besoin transformer l'outil pour mieux répondre au contexte de chaque organisation.

Il s'agit d'un outil préventif et formatif, non curatif

Si l'organisation vit présentement une crise (en matière de gouvernance ou autres sujets), l'application de l'outil tel que présenté n'est pas recommandée. L'outil est adapté à des membres de conseils d'administration qui ont déjà travaillé ensemble et qui sont prêts à améliorer et à faire évoluer leurs pratiques en conseil d'administration. À défaut, l'intervention pourrait générer encore plus de conflits au sein d'un CA ou entre cette instance et la direction générale. Si l'on ne connaît pas assez bien l'organisation dans laquelle l'intervention est prévue, il sera utile de discuter avec la direction générale et la présidence du CA, voire de faire un diagnostic sommaire de l'organisme, avant d'amorcer le processus.

Des tensions peuvent surgir en cours d'animation

L'animateur doit informer les participants du sens et des étapes de la démarche. Il est important que chacun comprenne qu'il doit respecter les autres et accepte de ne pas se servir de l'atelier pour « passer des messages ». Le code de conduite présenté en annexe, bien que sommaire, peut aider à éviter ce genre de situation. L'animateur doit également annoncer que son rôle n'est pas de servir d'analyste ou d'arbitre. Les rencontres peuvent néanmoins être ponctuées de moments de tension puisque l'outil touche à des aspects sensibles de la gouvernance. L'animateur ne doit pas hésiter à recourir à l'humour pour désamorcer toute situation un peu tendue. Dans certains cas, une petite mise au point ou une gestion de conflits mineurs peut s'avérer nécessaire et productive. Par contre, là n'est pas l'objectif de l'intervention et toute situation jugée trop explosive devrait être réglée en dehors du processus décrit ici.

3.2 RÉSUMÉ DES ÉTAPES DE L'ATELIER

Voici un résumé des trois étapes de l'atelier. Le détail suit dans les prochaines sections[12] :

1re rencontre

Une fois convenu que les membres du CA et la direction générale sont disposés à s'embarquer dans la démarche, une première rencontre avec le groupe sert à identifier, puis choisir, quelques pratiques de gouvernance que les participants aimeraient implanter dans l'organisation dans un horizon donné.

2e rencontre

À l'occasion d'une deuxième rencontre, le groupe établit un plan d'action pour mettre en œuvre les changements souhaités. Il se dote également d'un tableau de bord qui servira au cours des réunions à assurer la continuité de la démarche.

Suivi

Au besoin, le groupe peut demander à l'animateur de revenir faire un suivi de la démarche. L'animateur peut également référer une ressource compétente pour assurer ce suivi.

3.3 OUTILS ET RESSOURCES NÉCESSAIRES À L'ATELIER

- Le Cahier de l'animateur (voir en annexe)
- Le Cahier du participant (voir en annexe)
- Le chiffrier Excel Outil de priorisation et plan d'action, disponible en ligne (www.capgouvernance.ca) et son mode d'emploi, qui se trouve dans le *Cahier de l'animateur* (voir en annexe)
- Un ordinateur et un projecteur (prévoir un écran ou un mur blanc pour la projection)



12 Un aide-mémoire résumant les objectifs et les tâches de l'animateur à chacune des étapes de l'atelier est présenté en annexe.

3.4 PRÉPARATION AVANT LES RENCONTRES AVEC LE GROUPE

Le tableau ci-dessous présente les tâches à effectuer avant la rencontre avec le groupe et les responsables de chacune de ces tâches :

Tâche	Responsabilité		
	Animateur	Personne-ressource dans l'organisation	Participant
Identifier une personne-ressource au sein de l'organisation (idéalement la direction générale)	✓		
Convenir du déroulement de l'atelier et déterminer la date de la première rencontre	✓	✓	
S'assurer de la participation de la direction générale et de tous les membres du CA		✓	✓
Fournir le Cahier du participant à la personne-ressource ou directement aux participants	✓	✓	
S'assurer de l'accès au matériel multimédia	✓	✓	
Préparer le matériel nécessaire pour les rencontres	✓		
S'assurer de prendre connaissance du Cahier du participant avant la rencontre			✓

3.5 PREMIÈRE RENCONTRE : CHOIX DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE À PRIORISER

3.5.1 Objectifs spécifiques de la première rencontre

- Amorcer une discussion constructive sur les enjeux, leviers, obstacles et difficultés au sein de la gouvernance de l'entreprise.
- Établir et prioriser les pratiques de gouvernance sur lesquelles travailler pour la durée de cet atelier (minimum de deux et maximum de quatre pratiques).

3.5.2 Outils et ressources spécifiques à la première rencontre

- Un exemplaire de la liste de pratiques de gouvernance et un document explicatif des trois axes (on les retrouve dans le Cahier du participant en annexe)
- Un carton-réponse par participant (voir dans le Cahier de l'animateur en annexe)
- Un ordinateur et un projecteur (prévoir un écran ou un mur blanc pour la projection)

3.5.3 Tâches et responsabilités

Responsabilités de l'animateur

- L'animateur fait respecter le temps, assure la transition entre les différentes étapes de l'animation, gère les risques de conflits et veille à leur résolution (le cas échéant). Il s'assure qu'à la fin de la rencontre, le groupe a atteint l'objectif d'avoir priorisé un minimum de deux et un maximum de quatre pratiques et que celles-ci ont été situées sur la feuille Visualisation des priorités (qu'on trouve dans le chiffrier Excel Outil de priorisation et plan d'action). Note : Il est recommandé de se restreindre à un nombre peu élevé de pratiques afin que la mise en œuvre d'actions pour les adopter soit le plus réalisable possible par le groupe. L'exercice pourra être répété par le groupe par la suite, au besoin.
- Durant la rencontre, l'animateur prend note des informations et des pratiques choisies par tous les participants. Il anime la discussion menant le groupe à les prioriser. Il conserve dans ses écrits les pratiques qui auront été mises de côté au cours de l'exercice. Il note toute intervention, remarque ou questionnement pouvant être révélateur et utile pour la suite de l'atelier. Ces repères aideront à rédiger le compte-rendu qui sera remis à l'organisation à la fin de l'atelier.
- Le groupe doit déterminer une date pour la prochaine étape. Un délai d'au moins une semaine entre les deux rencontres est requis pour permettre à l'animateur de préparer la seconde étape.

Responsabilités des participants

- Être présent et participer activement.
- Respecter le code de conduite (inclus dans le Cahier du participant).

3.5.4 Ordre du jour de la première rencontre

1. Explication de l'atelier (20 min.)

- **a** Présentation du déroulement de la rencontre
- **b** Objectif général
- **c** Présentation des principales étapes de l'atelier
- **d** Objectifs spécifiques de la première rencontre
- **e** Code de conduite
- **f** Responsabilités
- **g** Matériel

2. Présentation des participants (10 min.)

Nom, fonction, nombre d'années au sein du CA et attentes vis-à-vis de l'exercice

3. Énoncés de pratiques sur la gouvernance (1 h 45)

- **a** Sélection des pratiques (15 min.)
- **b** Priorisation (45 min.)
- **c** Visualisation sur les trois axes (45 min.)

4. Conclusion (20 min.)

- **a** Retour sur la rencontre (15 min.)
- **b** Prochaine rencontre (5 min.)

Version imprimable en annexe

Les notes qui suivent font référence aux éléments de l'ordre du jour qui précède :

1 Explication de l'atelier (10 min.)
Il est important de demander aux participants de formuler leurs attentes par rapport à l'intervention en cours. (L'animateur pourra revenir sur la réponse à ces attentes à la fin de la deuxième rencontre.)

- Quels objectifs les participants veulent-ils atteindre avec ce processus ?
- Comment croient-ils bénéficier, eux et l'organisation, d'une telle expérience ?

Ensuite, l'animateur commence la présentation des objectifs de cette première rencontre et en explique le déroulement (ordre du jour, code de conduite, rôles et responsabilités des participants).

2 Présentation des participants (20 min.)
Chaque participant doit avoir la chance de se présenter, mais les interventions de chacun devrait demeurer brèves et concises. En ce qui concerne les attentes, l'animateur en prend bonne note, puisqu'il y reviendra à la fin de la deuxième rencontre.

3a Sélection des pratiques (15 min.)
Une liste de 30 pratiques suggérées est présentée aux participants à l'aide de la projection du chiffrier Excel Outil de priorisation et plan d'action. En utilisant le carton-réponse qui lui a été remis, chaque participant choisit de façon anonyme deux pratiques. Il doit hiérarchiser ces deux pratiques en les plaçant dans les cases no 1 (« prioritaire ») et no 2 (« importante »). Les pratiques placées en no 1 par chaque participant se verront attribuer deux points et celles en no 2, un point. L'animateur compile les résultats pour chacune des pratiques à l'aide du chiffrier en conservant l'anonymat des participants. Les pratiques ayant obtenu le plus haut score apparaîtront alors à l'écran.

3b Priorisation (45 min.)
Cette étape consiste à aider le groupe à prioriser un nombre restreint de pratiques (minimum de deux et maximum de quatre). Le chiffrier servira de support à cette discussion. L'animateur relance le débat en expliquant le but de cette dernière étape : réduire le nombre de pratiques à deux. L'animateur peut choisir, avec l'accord du groupe, de prioriser un plus grand nombre de pratiques dans la mesure où il considère réaliste de travailler sur plusieurs aspects en même temps. Il est recommandé de ne pas excéder quatre pratiques. Une discussion est nécessaire sur la nature des pratiques, sur les motifs des choix des participants et sur les raisons pour lesquelles ces pratiques ont été priorisées. L'animateur lance la discussion en proposant aux participants

de justifier la priorité qu'ils ont accordée à certaines pratiques et d'expliquer, le cas échéant, pourquoi ils sont prêts à revoir ce choix (souvent en réponse aux explications fournies par un autre participant). L'animateur doitrappeler que chacun est libre de défendre d'autres pratiques que celles qu'il a lui-même choisies.

L'animateur peut aussi avoir recours à d'autres techniques pour prioriser les énoncés de pratiques si les échanges n'aboutissent pas à un consensus. Il peut, entres autres, amorcer un « tournoi à la ronde », qui consiste à opposer successivement les pratiques et à voter pour celle à prioriser avant de mettre l'autre au ballotage, opposant ainsi toutes les pratiques les unes aux autres pour finalement ne garder que les plus populaires. Un temps limite doit être alloué à cet exercice afin que le groupe sente la nécessité d'en arriver à un consensus. Lorsque le groupe a fait son choix, l'animateur reporte ce choix dans le chiffrier.

3c

Visualisation sur les trois axes de pratique (45 min.)

Cette étape consiste à positionner chacune des pratiques choisies sur la figure des axes à l'aide du chiffrier Excel Outil de priorisation et plan d'action. Dans un premier temps, il est nécessaire de définir chacun des axes (voir la section 2.1). Ensuite, l'animateur sélectionne une à une les pratiques priorisées et interroge les participants sur le meilleur endroit où les placer. Les participants sont libres de les placer n'importe où sur la figure, que ce soit directement sur les axes, entre deux ou même entre les trois (au milieu). L'animateur doit favoriser la discussion. Il peut stimuler la réflexion ou faciliter le consensus avec les questions et remarques suivantes :

- « Pour quelles raisons cette pratique a-t-elle été choisie selon vous ? Est-ce une question de rôles et responsabilités, de processus de prise de décision ou de compétences ? »
- « Avez-vous réfléchi aux différents aspects reliés à cette pratique ? Pensez aux causes et aux conséquences de l'application ou de la non-application de cette pratique. »
- « N'hésitez pas à faire référence à l'énoncé de pratique en entier et non seulement aux mots-clés. »



Conclusion (20 min.)

L'atelier se conclut au moment où les pratiques sont positionnées sur les axes à la satisfaction des participants. Il est important que la durée de l'atelier n'excède pas le temps annoncé au début de la rencontre. La date de la prochaine rencontre est fixée et rappelée à tous.

Au final, le résultat de ces quatre étapes servira de base à la prochaine rencontre, au cours de laquelle les pratiques sélectionnées seront traduites en objectifs et indicateurs de résultats.

3.6 ENTRE LES RENCONTRES : SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE RENCONTRE ET PRÉPARATION DE LA DEUXIÈME RENCONTRE

Responsabilités de l'animateur

- Faire un compte-rendu de la rencontre (énoncés de pratiques priorisées, énoncés qui ont été délaissés en cours de route, informations recueillies, positionnement sur les axes).
- Envoyer ce compte-rendu à la personne-ressource dans l'organisation.
- Relancer l'organisation afin de rappeler (ou fixer) la date de la prochaine rencontre.
- Préparer une liste d'objectifs qui peuvent être déduits des pratiques priorisées lors de la rencontre et les reporter dans les onglets du chiffrier Excel réservés à cet effet. Ces objectifs doivent être réalistes et mesurables puisqu'ils seront par la suite déclinés en résultats et intégrés à un plan d'action incluant un échéancier et un tableau de bord. (Un document d'explication du plan d'action de la deuxième rencontre se trouve dans le Cahier de l'animateur.) L'animateur garde ses notes au sujet des pratiques qui avaient été choisies, mais qui n'ont pas été priorisées au final par le groupe, et ce, en prévision de l'animation de la prochaine étape.
- Préparer un exemple de plan d'action pour permettre aux participants de comprendre le travail qu'ils auront à faire à l'étape 2.
- Confirmer avec la personne-ressource de l'organisation la date de la rencontre.
- Préparer et apporter le matériel nécessaire à la rencontre. Ceci inclut l'ordre du jour de la deuxième rencontre (voir le Cahier de l'animateur), le compte-rendu de la première rencontre et une ébauche de plan d'action (un exemple d'objectif décliné en actions, résultats et calendrier de réalisation) qu'il aura préparée sur le chiffrier.

Responsabilités de la personne-ressource

- Rester en contact avec l'animateur pour la confirmation de la date de la rencontre suivante.
- Communiquer et rappeler la date de la prochaine rencontre à tous les participants.



3.7 DEUXIÈME RENCONTRE : PLAN D'ACTION, ÉCHÉANCIER ET TABLEAU DE BORD

3.7.1 Objectifs spécifiques de la deuxième rencontre

La seconde rencontre vise à créer un plan d'action détaillé permettant au tandem CA et DG d'atteindre les objectifs fixés. Au cours de la rencontre, les participants auront à :

- Transformer les pratiques choisies à la rencontre précédente en objectifs principaux.
- Définir des objectifs spécifiques (résultats).
- Associer chacun des résultats à une série de tâches et d'activités à accomplir pour les atteindre et les situer dans un échéancier (plan d'action et tableau de bord).

3.7.2 Outils et ressources spécifiques à la deuxième rencontre

- Des copies papier du projet de plan d'action vierge (un exemplaire se trouve dans le Cahier du participant).
- Un ordinateur et un projecteur (prévoir un écran ou un mur blanc pour la projection).

3.7.3 Responsabilités

Responsabilités de l'animateur

- L'animateur explique les différentes étapes aux participants, fait respecter le temps, gère les conflits (le cas échéant), veille à leur résolution, etc. Il s'assure qu'à la fin de la rencontre, le groupe a atteint l'objectif d'élaborer un plan d'action et un échéancier pour chacun des objectifs établis.
- Si l'animateur décide de séparer le groupe pour l'élaboration du plan d'action, il doit veiller à ce que chacun des sous-groupes réussisse à avancer dans sa tâche. Puis, il doit réunir les parties du plan d'action et présenter le tout à l'ensemble du groupe.
- La réunion se termine par un retour sur l'expérience. L'animateur reprend les attentes que les participants avaient formulées à la première rencontre et vérifie qu'elles ont été répondues et prend bonne note des commentaires.
- Après la rencontre, l'animateur fait un compte-rendu de l'atelier et l'envoie à la personne-ressource dans l'organisation.

Responsabilités des participants

- Les participants collaborent activement à l'élaboration du plan d'action et identifient eux-mêmes les mécanismes de suivi.
- Respecter le code de conduite (inclus dans le Cahier du participant).

3.7.4 Ordre du jour de la deuxième rencontre

1. Présentation du déroulement et rappel des objectifs (10 min.)
2. Présentation des résultats de la première rencontre (10 min.)
3. Présentation des composantes d’un plan d’action et courte formation (exemple interactif) (15 min.)
4. Élaboration des plans d’action en sous-groupes (45 min.)
5. Mise en commun et finalisation du plan d’action (45 min.)
6. Identification des mécanismes de suivi (15 min.)
7. Rétroaction sur l’outil et retour sur les attentes (15 min.)

Version imprimable en annexe

Les notes qui suivent font référence aux éléments de l'ordre du jour qui précède :

1 **Présentation du déroulement et rappel des objectifs (10 min.)**
Il s'agit de rappeler les objectifs de l'atelier et de présenter la séquence de la deuxième rencontre.

2 **Présentation des résultats de la première rencontre (10 min.)**
Il s'agit de faire un retour sur la première rencontre et de rappeler les énoncés de pratiques priorisées. Il est important de voir avec le groupe si ces énoncés, tels qu'ils sont formulés, correspondent bien à la vision des participants et que tous s'entendent sur une même compréhension. Ensuite, le groupe doit transformer ces énoncés en objectifs. Les énoncés peuvent correspondre assez facilement à des objectifs que le groupe souhaite se donner, mais les participants et l'animateur sont libres de transformer les énoncés pour créer des objectifs plus adaptés à la réalité et aux attentes du groupe. Ces objectifs serviront de base à la création du plan d'action.

3 **Présentation des composantes d'un plan d'action et courte formation (15 min.)**
Il s'agit de donner une brève formation sur ce que sont les éléments du plan d'action. L'idéal est de faire avec le groupe un exercice de construction de plan d'action, en leur montrant chacune des étapes à réaliser et en remplissant ensemble le plan à partir d'un exemple fictif ou (idéalement) choisi par le groupe. L'exercice se fait en utilisant la page appropriée du chiffrier Excel ou un autre support (ex. tableau). Les objectifs principaux sont déclinés en objectifs spécifiques et ceux-ci sont à leur tour décomposés en tâches précises. Ce plan d'action s'inscrit ensuite dans un échéancier et un tableau de bord.

4 **Élaboration des plans d'action en sous-groupes (45 min.)**
Selon le nombre de participants, il peut s'avérer pertinent de séparer le groupe en deux. L'animateur répartit en nombre égal les objectifs énoncés préalablement. Chaque sous-groupe élabore un plan d'action pour les objectifs qui lui ont été confiés en se préoccupant de l'implication de tous les membres du CA et de la DG (qu'ils soient ou non dans leur sous-groupe).

L'animateur offre un accompagnement non directif. Cela peut prendre la forme d'un soutien en animation, de séances de remue-méninges, d'aide à la création des plans d'action, etc.

5 Mise en commun et finalisation du plan d'action (45 min.)

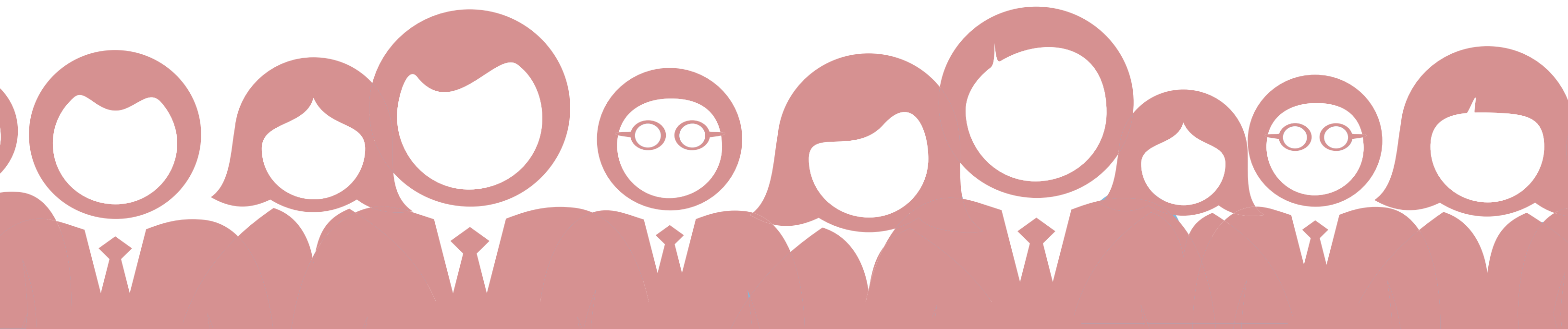
Une fois le temps écoulé ou la tâche complétée par chacun des sous-groupes, les participants mettent leur travail en commun. L'objectif ici est de monter un seul et même plan d'action et d'élaborer le tableau de bord en équipe. Chaque sous-groupe partage les éléments du plan d'action qu'il a conçu et les valide avec les autres participants. Le groupe doit aussi s'entendre sur les dates limites ainsi que sur les personnes responsables des activités.

6 Identification des mécanismes de suivi (15 min.)

L'animateur s'assure avec le groupe que le plan d'action sera bel et bien opérationnalisé en suggérant au CA d'inclure à ses ordres du jour un point de suivi du plan d'action, de mettre le plan d'action sur papier, de déléguer à la personne en charge du secrétariat la tâche de consigner les avancements du dossier, etc.

7 Rétroaction sur l'outil et retour sur les attentes (15 min.)

L'animateur rappelle les attentes exprimées par les participants à la première rencontre et fait un tour de table pour évaluer le travail accompli. Il indique qu'un compte-rendu de l'atelier sera envoyé à la présidence et à la direction générale.



3.8 TROISIÈME RENCONTRE (FACULTATIVE)

À la demande de l'organisation, l'animateur peut être appelé à revenir à une date ultérieure pour évaluer, avec les participants, l'état d'avancement du plan d'action. L'organisation peut également souhaiter avoir des références d'experts-conseils pour assurer un suivi de cette activité. L'animateur doit être en mesure d'assurer ce suivi ou de fournir les références pertinentes.

Responsabilités de l'animateur

- Si le groupe a manifesté le souhait d'être accompagné pour un suivi, l'animateur doit pouvoir l'assurer lui-même ou fournir les références pertinentes.

Responsabilités des participants

- Les participants décident s'ils désirent poursuivre le travail de manière autonome ou en étant accompagnés. Ils peuvent contacter l'animateur ou obtenir de lui des références pertinentes.





La gouvernance est le moyen par lequel les organisations orientent leur action. Dans les entreprises d'économie sociale (coopératives, OBNL qui produisent des biens et services, mutuelles, ONG, etc.), la gouvernance est assumée par au moins une des parties prenantes de l'entreprise – citoyens, consommateurs, travailleurs, fournisseurs ou producteurs – à travers une assemblée générale des membres et un conseil d'administration qui la représente. Les dynamiques de gouvernance y sont particulières parce que ces organisations se consacrent à un double objectif, combinant une mission sociale à une activité économique. La gouvernance est donc ici une activité complexe qui appelle à l'intelligence collective de l'organisation.

Ce guide sert à animer l'Atelier sur la gouvernance pour les entreprises d'économie sociale qui s'adresse aux conseils d'administration et directions de ces entreprises (ou d'autres organisations pluralistes). Cet atelier a pour objectif de les outiller afin qu'ils puissent analyser leur propre fonctionnement, convenir d'objectifs d'amélioration et se doter d'un plan de mise en oeuvre des changements souhaités.

La Chaire de recherche du Canada en économie sociale de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et une équipe du Service de 2e ligne de gestion conseil en économie sociale (S2L) du Fonds de développement Emploi-Montréal (FDEM) ont développé ensemble cet outil de formation-intervention en gouvernance.

ISBN 978-2-89605-356-8



